

Liderança e gestão de equipas

Documentação de apoio

Faculdade de Engenharia - UP
Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento
Unidade de Orientação e Integração

Edifício A, Salas 210 e 211
22 508 1625/ 1401 2179

E-mail: psiuoi@fe.up.pt
secuoi@fe.up.pt

ÍNDICE:

1. INTRODUÇÃO	3
2. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS	3
3. TIPOS DE LIDERANÇA	7
4. MOTIVAÇÃO NAS EQUIPAS	12
5. ELOGIO E CRÍTICA	14
6. LÍDER OU LIDERADO	18
7. EFICÁCIA DA LIDERANÇA	20
BIBLIOGRAFIA	28
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade. Considera-se um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor desencadeador dos conflitos laborais. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado(s), a co-existência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Actualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada. Apesar disso, persistem inúmeras dúvidas conceptuais. São muitos os trabalhos realizados em torno deste tema, bem como, focos e níveis de análise/intervenção; talvez por isso sejam inúmeras as confusões conceptuais relacionadas com a liderança, nomeadamente aquela que equipara liderança a chefia. Na verdade, o conceito de liderança e o exercício (in)formal da mesma nem sempre estão associados de forma directa.

As organizações, para alcançar os objectivos que se propõem e se atribuem, organizam-se a elas próprias. A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto ou acção concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que enfrentam em conjunto. A definição e alcance de objectivos é uma actividade ‘política’ ou ‘estratégica’, no sentido em que implica escolhas e preferências, definição de prioridades, formação de alianças e coligações. E, neste processo, o debate ou confronto, o diálogo ou a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, desempenham um papel nuclear (Gomes e colabs., 2000). Neste contexto, agir é comunicar. E, fazê-lo de forma eficaz, implica atender a diferentes interesses em jogo e não perder de vista os diferentes destinatários da comunicação.

2. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem

quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas, referentes ao conceito de **Liderança**:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (McDavid e Herrera, s/d);
- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998);
- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns.

Assim, enquanto que a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, **o líder pode ser percebido como** aquele(a) que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Deste modo, o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados substantivos - ‘ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém’. Noutros termos, é ter que prestar contas. E a prestação de contas é uma prestação discursiva. Por isso, a prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (Gomes e colabs., 2000).

Daqui se depreende quão importante é, atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser auto-critico e questionar-se.

Com efeito, antes de se aprofundar mais os conceitos, será conveniente distinguir entre liderança estatutária e emergente. A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos, ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança, pode exercer uma influência decisiva no grupo, por exemplo ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões úteis ao líder estatutário. Muitos estudiosos parecem pensar a

liderança como se ela fosse somente, ou primariamente, fixada quer através de nomeação ou eleição quer a partir de habilidades especiais e/ou preparação/formação. Nesta base, aqueles que dividem as pessoas em dois grupos: líderes e seguidores, ou, se preferirmos líderes e subordinados. Desta forma, assiste-se à identificação restritiva da liderança com a liderança formal. A liderança é, desejavelmente, um processo que implica capacidade de influenciar os outros através de um processo de comunicação, o objectivo final de realizar uma tarefa. A liderança deve ser alvo de auto-análise e auto-crítica, já que ela é um processo interactivo, que não acontece com uma pessoa isolada.

O comportamento dos sujeitos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico e adequado às características desse grupo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. É pois importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera. Como apareceu numa definição de Liderança, anteriormente citada, neste processo complexo de liderar, há uma influência interpessoal que surge como resultado da comunicação entre os interlocutores envolvidos no processo, acerca de um determinado objectivo (Fachada, 1998).

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas.

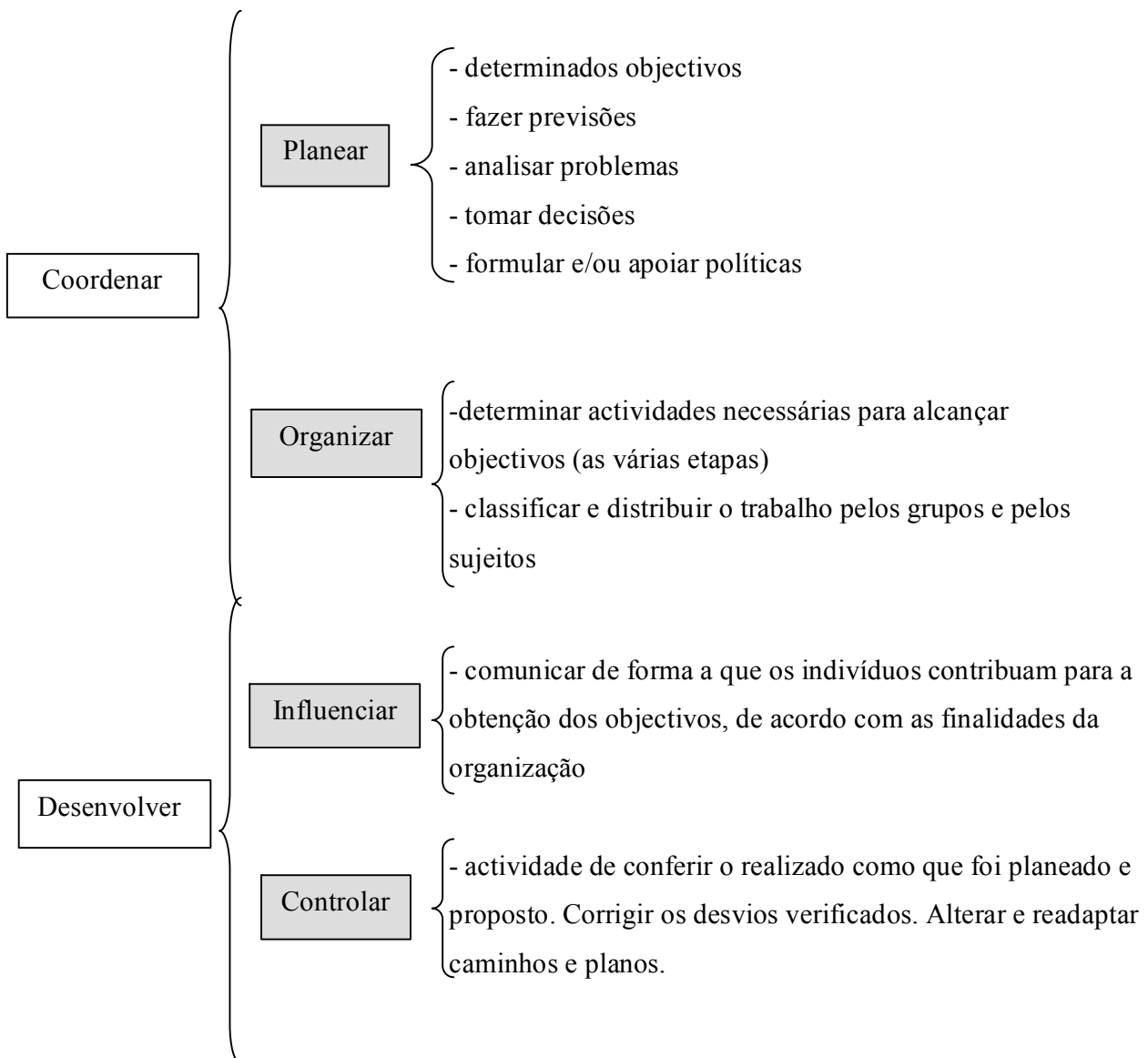
Durante muito tempo, a liderança foi estudada como estando relacionada com características pessoais e inatas do sujeito. Considerava-se que as qualidades inerentes ao líder, tais como a inteligência, a amabilidade, a força física, etc. eram determinadoras dos potenciais líderes. Surge, assim, a teoria dos traços de personalidade que considerava que o líder possuía características que o identificavam e que o tornavam o grande homem (Fachada, 1998), e em que a liderança era percebida como intrinsecamente individual (Parreira, 2000). O líder era, então, visto como possuindo características em potência ou actualizadas, sendo que esta competência era um traço estável da sua personalidade. A teoria do traço considerava que a capacidade de liderança poderia ser diagnosticada através de testes e questionários.

No entanto, esta teoria deparou-se com duas dificuldades, que não conseguiu ultrapassar (Parreira, 2000): dificuldade em isolar um conjunto finito de características e traços que defina todos os líderes e, que todos os líderes possuam; dificuldade em assegurar que essas características estejam ausentes em todos os não líderes. Abandonou-se, em consequência, a teoria em causa, por não ser possível encontrar traços de personalidade que diferenciasssem um líder de um não líder.

Passou a ser foco de estudo, em vez do indivíduo líder, o processo de liderança. A liderança é, actualmente percebida como algo que pode ser treinado e aprendido, através da adaptação do líder às funções de liderança. Mediante esta postura, nos anos 50, investigadores da Universidade de Ohio identificaram duas categorias de comportamento que, combinadas em índices elevados, eram o cerne de uma boa liderança: iniciação de estrutura (definição de objectivos e execução de tarefas) e

consideração (confiança mútua, ajuda, relações amistosas). A equipa da Universidade de Michigan traduziu estas categorias comportamentais para: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas. Abordaremos, mais à frente, estas duas características, com mais pormenor.

Ainda dentro da definição de liderança, é também importante para a compreensão geral do conceito, trabalhar as duas funções essenciais do líder, que se podem resumir da seguinte forma:



3. TIPOS DE LIDERANÇA

Vários foram os autores que abordaram os tipos de liderança. No entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada, e bastante utilizada, de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem essencialmente três tipos de liderança: Autoritária, Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

Iniciaremos esta abordagem pelo estudo do **líder autoritário**: fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objectivos são, o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Relativamente ao estilo de **líder liberal**, também denominado de *laissez faire*, não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

No que respeita ao terceiro estilo de liderança, o **líder democrático** assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico

do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objectivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objectivos. Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

É, no entanto, importante salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Sucede, também, que mediante situações específicas os líderes adoptem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projecto, da equipa, do contexto, dos prazos, etc. Assim, se os tentássemos representar, os tipos de liderança ficariam numa espécie de um contínuo, em que se tocam e até se podem sobrepor nalguns aspectos.

**Líder
Autoritário**

**Líder
Democrático**

**Líder
Laissez-Faire**

Os diferentes estilos tocam-se e não têm, portanto, uma delimitação específica. Por exemplo, um líder laissez-faire que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adoptar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais laissez-faire. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das

características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite que a questionem.

O estilo de liderança depende, similarmente, da equipa que temos em mão, da competência dessa equipa. Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma directividade. Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; enquanto que um grupo médio deverá ter directrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e *laissez-faire*. Também se arriscaria a dizer, que, provavelmente, uma liderança directiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas. Será, talvez, um estilo importante para principiantes inseguros. Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui bastante responsabilidade.

Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adoptado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.

(Fachada, 2000)

Contudo, a liderança não deriva unicamente das características idiossincráticas do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica deste processo. Assim, o exercício da liderança é, também, dependente da situação e do contexto. De acordo com a teoria do traço de personalidade, como já visto anteriormente, um líder seria sempre líder, em todas as condições, sempre de modo eficaz e com todos os indivíduos. Isto não se verifica: acontece sim, que um líder pode ter muito sucesso num contexto e numa outra situação, verificar-se o insucesso. O comportamento do líder é, então, influenciado pelo contexto e pelos liderados com quem se relaciona.

Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos e, será, conseqüentemente, importante atender a três factores: o líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar, etc.); o subordinado (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de

problemas, etc.); o contexto (a situação: tipo de empresa, valores, directrizes, objectivos, complexidade, organigrama, etc.).

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998).

Não podemos, no entanto, esquecer que a liderança não se realiza em isolamento. Para liderar é necessário que haja interacção entre um elemento, que será implícita ou explicitamente, o líder e outro(s) sujeito(s), o(s) liderado(s). Mediante esta interacção, a liderança pode ter dois tipos de orientação, havendo a possibilidade de ser mais **orientada para as pessoas** ou **para as tarefas**.

Quando a essência do líder está direccionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Atende às pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa, quer relativa ao modo como estes realizam as tarefas, quer relativa ao seu bem-estar e motivação. Como consequência, há uma maior satisfação por parte dos liderados, que se traduz numa melhor coesão grupal. Contudo, este estilo de liderança não origina um aumento directo da produtividade, visto o objectivo estar mais orientado para os sujeitos.

Quando a orientação do líder está mais direccionada para a tarefa, ou para a produção, existe uma preocupação com a realização das actividades, valorizando-se os resultados e os lucros, sempre com o objectivo de desenvolver a organização. Há uma preocupação excessiva com as tarefas em deterioramento das pessoas que as executam. Isto pode provocar a diminuição da coesão grupal e da satisfação dos liderados. Contudo, esta satisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos subordinados o que espera deles. Isto significa que o efeito sobre a produtividade estará dependente do estilo de liderança para a tarefa. Assim sendo, uma liderança autoritária terá consequências negativas, ao passo que uma liderança directiva e estruturada terá consequências de produção mais positivas, no sentido que cada um sabe o que se espera dele e isto não lhe é imposto de modo rígido e inflexível.

Da combinação destes dois estilos de liderança, resultam cinco posições:

1. **Gerência empobrecida: baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas** - Este tipo de líder deseja apenas permanecer no sistema, reagindo o menos possível. Não contribui significativamente para a organização. Planifica pouco. Adopta uma postura passiva, não se envolvendo demasiado nas situações, reagindo com indiferença. Não contribui para a produtividade e considera que, se algo correr mal, nada pode fazer para alterar a situação.

Evita o conflito para não defender pontos de vista, mantendo-se indiferente. Ignora o erro dos colaboradores e reenvia-lhes a totalidade da responsabilidade.

2. **Clube Recreativo**: alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas - O líder valoriza muito as atitudes e os sentimentos dos seus subordinados, preocupando-se com o que estes pensam e querendo a aprovação destes. Por isso, apresenta uma postura simpática e disponível, privilegiando, apenas, o convívio e a boa disposição. Não impõe a vontade própria aos outros, acontecendo que cada um faz as tarefas que quer a um ritmo próprio. Esta postura cria sérias dificuldades na obtenção dos objectivos de produção, visto que este líder tem grande dificuldade em exigir algo aos liderados. Não tem coragem de chamar a atenção para as falhas cometidas. Como também não pretende um ambiente de conflito, as tarefas são dificilmente realizadas. Este tipo de liderança provoca também alguma insatisfação ou frustração nos liderados visto que não são propostos novos desafios, as pessoas não se sentem realizadas.
3. **O homem organizacional**: orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas - O líder procura ter um bom relacionamento com os seus subordinados, estando atento ao que eles pensam. É importante, para este líder, ser positivamente avaliado pelos colegas o que faz com que adapte como suas as opiniões que lhe parecem mais acertadas e que interessam à maioria. Em função desta apreciação positiva do grupo, o líder não se expõe muito, tendo relações superficiais com os subordinados. Procura envolver os liderados no trabalho, não exerce muita pressão neles e só lhes exige o que eles permitem. Evita extremos. Planeia o trabalho sem pormenor para promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade. Cede nalgum aspectos para obter vantagens noutros.
4. **Gerência**: alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas - O líder quer ser dominador e poderoso, sendo o seu objectivo vencer. É determinado e sente-se realizado quando atinge níveis altos de produção, olhando somente para os resultados. Não valoriza os esforços dos subordinados atribuindo-lhes culpas quando surgem falhas no sistema. O seu relacionamento com os subordinados rege-se pela autoridade. Este líder impõe a sua vontade, mesmo que vá contra a vontade dos outros nunca confiando nestes. Organiza condições de trabalho que reduzem os aspectos afectivos de modo a impedir que os factores humanos possam prejudicar a eficácia.
5. **Equipa**: alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas. O líder acredita na relação existente entre as necessidades de produção da organização e as necessidades dos

indivíduos que trabalham essa organização, favorecendo o desejo de auto-realização. Assim, adopta uma postura de motivar os subordinados, no sentido destes ambicionarem elevados padrões de desempenho, promovendo também o trabalho em equipa e a responsabilidade dos sujeitos em que tudo é partilhado (sucessos e fracassos). Estabelece desafios às equipas com objectivos claros a cumprir. Faz as pessoas participarem nas exigências da produção. Reage às falhas e infracções, tirando daí ensinamentos procurando compreender o responsável antes de o punir.

Em resumo, o estilo de liderança e a orientação adoptada têm de estar adaptadas a cada sujeito ou equipa e à tarefa em causa. Consoante as diferentes tarefas, o mesmo indivíduo pode ter mais eficácia com estilos de liderança também diferentes. Assim, **“a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos”** (Estanqueiro, 1992). Percebe-se então, que uma liderança eficaz está atenta às necessidades concretas das pessoas e à idiosincrasia do grupo.

4. MOTIVAÇÃO NAS EQUIPAS

“Só há uma forma de uma empresa ter progresso. Primeiro, é preciso dar-lhe um rumo. Segundo, é preciso fazer com que os empregados acreditem nesse rumo. Terceiro, é preciso motivar os empregados para que eles ajudem a gestão a chegar lá. Portanto, na minha opinião só há um segredo: os empregados, a motivação das pessoas.”

(Fernando Pinto, gestor da TAP, em entrevista à revista Única, Expresso, 9/04/04)

A liderança deve também, a par das características anteriormente referidas, preocupar-se com a motivação dos liderados. E a propósito da motivação de uma equipa, vale a pena reflectir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

- ☺ A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição
- ☺ A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo
- ☺ As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas


- ☺ Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação
- ☺ O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador
- ☺ O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca
- ☺ Começar a realizar uma tarefa pelas actividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que êxito promova êxito nas actividades seguintes
- ☺ Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela
- ☺ O nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação
- ☺ As mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito
- ☺ O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima
- ☺ O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho
- ☺ É importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar
- ☺ Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação
- ☺ Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo
- ☺ O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo
- ☺ As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas
- ☺ A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como auto-desafio consigo mesmo
- ☺ Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

(adaptado do site <http://paginasprofessor.no.sapo.pt/tecnicas1.htm>)

5. ELOGIO E CRÍTICA: COMPETÊNCIAS DO LÍDERES

O bom líder muda o estilo consoante, entre outras coisas, a competência individual do liderado. Contudo, as competências do líder vão, também, no sentido de dar feedback aos liderados. É deste modo que se torna necessário elogiar os subordinados pelas tarefas realizadas com sucesso, pelas ideias inovadoras que apresentam, bem como criticá-los de um modo assertivo, objectivo e direccionado para o erro, para que percebam a razão da repreensão. Assim, faz sentido que paremos um pouco para pensar no que consiste, realmente, uma crítica e um elogio, qual o seu potencial para promover mudanças, e que características devem ter. Será, igualmente, importante que cada um faça uma introspecção, no sentido de perceber como lida com a situação de elogio e de crítica, quer na postura de líder, quer na de liderado.

 **O elogio:** Como disse Goethe, “Corrigir ajuda. Encorajar, ajuda ainda mais”. Será pois necessário que o líder esteja atento aos seus subordinados para, deste modo, os poder incentivar eficazmente. Deste modo, para que os outros mudem o seu comportamento, é necessário atingi-los no ponto de motivação, tornando interessante o objectivo a alcançar. Para reforçar a motivação, pode também recorrer-se à pedagogia dos incentivos. Todos sabemos como são necessários os estímulos positivos (os elogios) e como eles são bem recebidos pelos destinatários. Será, então, preciso ensinar primeiramente, para que o sujeito saiba o que o líder pretende e qual o objectivo esperado de uma tarefa. Deve-se, pois, explicar os fins a alcançar, de modo claro, para que não restem dúvidas em relação ao pretendido. Será, também, necessário encorajar os indivíduos à medida que se vão aproximando da realização eficaz da tarefa. Sendo o elogio um modo compensador de provocar satisfação imediata, não podemos esquecer que todas as pessoas gostam de ser elogiadas, mesmo as que têm elevada auto-estima e segurança. Quando o elogio vem de um superior hierárquico, obviamente, a satisfação do sujeito aumenta, podendo aumentar também a sua motivação e predisposição para a tarefa e, por consequência, o seu nível de eficácia. Porém, o elogio não é somente positivo para quem o recebe. Também quem o dá experimenta satisfação. Como diz um provérbio chinês: “fica sempre um pouco de perfume, nas mãos de quem oferece rosas” (in Estanqueiro, 1992). Elogiar será, então, um dever do líder.


Como elogiar?

De acordo com as características de algumas sociedades, que aparecem como sendo mais facilmente críticas, há que trabalhar, um pouco, o modo como o elogio deve acontecer, para que seja explícito e para que o interlocutor o perceba, indubitavelmente. Deste modo, o bom elogio não pode referir-se ao abstracto: deve ser dirigido a aspectos concretos e específicos - uma qualidade, uma tarefa realizada, um objectivo alcançado, um esforço coroado de êxito. O elogio pode também ser não verbal: um

sorriso, um gesto, uma aprovação. Contudo, o elogio verbal tem melhores resultados e é melhor compreendido pelo receptor. Deve então ser referido em formas rápidas: *Fiquei satisfeito com...; Quero felicitá-lo por....; Estou a gostar muito de....Continue assim...; Parabéns por...*

O elogio deve ser adequado à tarefa. Não deve ser desproporcionado, ou exagerado, porque pode levar a uma interpretação errada, como por exemplo, a ironia, a falsidade ou a hipocrisia.

Para além de concreto, o elogio deve também ser oportuno, ocorrendo no momento em que a pessoa mais precisa. Deve ser dado no momento certo, e não constantemente, para não cair na vulgaridade. Deve ser sincero e honesto. Não deve ser interesseiro ou manipulador. O bom elogio serve para dar satisfação ao outro, é desinteressado.

 **A crítica:** Pode ser desagradável criticar alguém que se esforçou por obter um resultado. Contudo, se não se criticar, corre-se o risco de que o erro se repita, porque o sujeito irá pensar que tem agido como é esperado.

A crítica pode, então, dividir-se em dois tipos: destrutiva e construtiva. A destrutiva tem o objectivo de menosprezar o outro, mostrando a pseudo-superioridade de quem critica. Está-lhe subjacente uma atitude de avaliação, utilizando frases do tipo: *"Vê-se mesmo que você não percebe nada do assunto, porque se percebesse nunca faria uma coisa destas."*; *"Isso é desleixo! Comigo, nunca tal aconteceria..."*. Este tipo de intervenção tem resultados bastante negativos, como o aumento da tensão entre as pessoas, o aumento da agressividade, a elaboração de defesas para rejeitar a crítica e para não aceitar a opinião do crítico. Faz também com que as pessoas percam toda a admiração por quem emite a crítica. É realmente um modo eficaz de arranjar inimigos e conflitos.

No entanto, a crítica é dotada de uma outra faceta: construtiva. Pretende-se que o receptor perceba que o resultado obtido não é o mais desejado. Não deve, pois, colocar em causa a capacidade ou dedicação do sujeito, apenas manifestar a discordância em relação à forma como foi realizada a tarefa. A crítica construtiva inclui argumentação, questionamento entre os dois elementos (crítico e criticado) para perceber porque surgiu o erro, reflexão e até algum trabalho em conjunto para perceber o que está mal para poder modificar.

A crítica ou repreensão adequada pode ser um meio de desenvolvimento devido às características desafiadoras que traz consigo. As repreensões têm função de travar o erro. O excesso de repreensão é bastante ineficaz, sobretudo quando direccionado a pessoas pouco experientes ou pouco confiantes.

Como criticar?

O bom líder sabe que o "objectivo essencial da repreensão não é castigar, mas ajudar as pessoas a proceder melhor e a desenvolver a sua autonomia" (Estanqueiro, 1992). Para isto será

necessário criticar moderada e delicadamente. A repreensão não deve ter como objectivo a humilhação ou o insulto.

Um aspecto importante da crítica tem a ver com o facto dela dever ser feita em privado ou em público: enquanto que os elogios podem ser dados em público, a repreensão deve ser sempre feita em particular, discretamente, de modo que não seja presenciada por outros elementos do grupo. Não se deve esquecer que mesmo que seja justa, a crítica deixa sempre um sabor amargo.

Há, no entanto, alguns autores que consideram que, por vezes, a crítica em público pode ser eficaz. Por exemplo, quando um elemento da equipa tem características de manipulação perante o grupo, a crítica em público pode desconstruir essa manipulação. Contudo, pode haver um complexo reverso da medalha. Nem sempre as pessoas recebem bem as críticas e, se esta for feita em particular, será mais acessível o controlo da situação. A crítica em público pode fazer com que o criticado tente criar alianças com outros elementos da equipa enquanto recebe a crítica, ou pode mesmo levar ao descontrolo do sujeito, que em público sentirá mais humilhação e mais necessidade de se defender. É, pois, importante que conheça a pessoa que critica, para que saiba qual poderá ser, a priori, a sua reacção. Imagine o que aconteceria se esta pessoa tivesse uma reacção explosiva e tentasse envergonhar o líder, em frente ao grupo. Isto poderia promover um conflito de tal ordem, cuja gestão seria quase impossível. A literatura aponta a crítica em privado como sendo quase uma lei da Liderança, já que permite as premissas anteriormente referidas, de reflexão conjunta, de questionamento e de compreensão do que é o objectivo. A propósito de tudo isto, vale a pena citar parte de uma entrevista da Revista Única do jornal Expresso (9/04/04), a Fernando Pinto (gestor da TAP):

Jornalista - “Ao gerir as pessoas, houve algum acontecimento que tenha marcado a sua carreira?”

F. Pinto - “Sim. Um dia repreendi o encarregado mais antigo dos mecânicos em frente deles. Embora o encarregado me tivesse dado razão, sentiu-se humilhado perante os seus subordinados. Dei conta disso, e antes que ele viesse falar comigo, no mesmo dia, reuni todos os que tinham estado presentes e pedi desculpa ao mecânico e ao encarregado.”

Para criticar, o líder deve conhecer as características do subordinado, bem como o estatuto que este goza face ao grupo. Deve avaliar-se sempre muito bem a situação de crítica e não permitir que quem dirija a crítica sejam os impulsos espontâneos. A crítica deve ser reflectida antes de comunicada.

É de extrema importância que se equilibre, na crítica, a dureza com o erro e a assertividade para com a pessoa que cometeu o erro, equilibrando-se a forma da crítica, com o seu conteúdo. O objectivo é levar a pessoa a sentir-se mal relativamente ao erro, mas não relativamente a si mesma.

Alguns especialistas dizem que se deve começar a repreensão com um elogio, por exemplo: *“Gosto muito do seu trabalho, mas desta vez estou desapontado porque...”*. Contudo, mais importante será finalizar a repreensão com uma manifestação de confiança na pessoa repreendida. Por exemplo: *“Estou aborrecido com a sua atitude na realização desta tarefa, penso que agiu mal, porque... contudo confio em si e acredito que na próxima vez irá fazer melhor”*.

Tal como o elogio, a boa repreensão (a crítica construtiva) deve ser concreta, (não generalizada) referida a um erro específico, sem englobar todas as acções do indivíduo e muito menos os erros do passado mais distante. Sem ter generalizações, que quase sempre são abusivas.

Também o comportamento não verbal pode ser bastante significativo na repreensão: um olhar desaprovador ou o silêncio. Porém, a repreensão é mais eficaz se for feita com palavras. Não será necessário “dar um sermão”, talvez seja preferível falar pouco e durante pouco tempo, mas ser específico, claro e objectivo: *“Não gostei de...; Parece-me que errou em...; Da próxima vez deverá estar mais atento a...; Você procedeu mal quando....”*.

A crítica deverá ser oportuna, surgindo prontamente no momento do erro. Se usarmos repreensões contínuas e pouco específicas, podemos provocar no sujeito respostas que visam estratégias defensivas. Deverá, igualmente, estar envolta de justiça. É, deste modo, importante examinar-se os motivos do erro e escutar as explicações de quem errou. O mesmo tipo de erro pode ter repreensões diferentes de acordo com as circunstâncias atenuantes ou agravantes e mediante a maior ou menor responsabilidade do indivíduo. A repreensão justa é proporcional à gravidade do erro cometido e à pessoa que o cometeu. Uma pessoa inexperiente e insegura precisará mais de orientação e apoio, do que de repreensão.

...criticar usando técnicas assertivas...

- ⊗ Estabelecer uma boa compreensão do processo de decisão
- ⊗ Tentar resolver o diferendo em privado
- ⊗ Evitar que os contenciosos se acumulem
- ⊗ Ser concreto e preciso, descrever os factos
- ⊗ Fazer uma queixa de cada vez
- ⊗ Não pedir desculpa, já que ninguém é culpado por ter uma repreensão a fazer
- ⊗ Evitar afirmações como “sempre” e “nunca”
- ⊗ Não exigir o impossível
- ⊗ Realçar o lado positivo
- ⊗ Sugerir uma solução que tenha em conta as várias partes envolvidas e que seja aceite por todos

6. LÍDER OU LIDERADO

A liderança não é uma fase de desenvolvimento pessoal, nem uma capacidade que todos tenhamos obrigatoriamente que atingir. O ser líder depende muito dos objectivos de cada um e das condições que surgem. Nem todos podemos ser líderes, visto que o líder depende também da existência de um grupo que possa liderar. Se todos fossemos líderes, quem iríamos liderar? Acontece muitas vezes, termos na nossa vida, o papel de subordinado, em que estamos na posição mais baixa da relação vertical. Isto acontece, normalmente, na relação com os pais, com os professores, com pessoas mais velhas, etc. Será então, tão importante como o saber liderar, o saber ser liderado.

A liderança não é um processo unidireccional, que dependa unicamente da postura do líder. Há uma influência recíproca entre líder e liderados, há uma relação entre o estilo que o líder adopta para trabalhar com os colaboradores, que depende muito das características da personalidade de ambos, bem como factores ambientais, entre muitas outras variáveis.

É importante perceber que o estilo de liderança está bastante dependente da interacção entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação do comportamento do líder. Através por exemplo, de boicotes ao trabalho ou manipulação de comportamentos com os colegas, ou da utilização de mau humor, pode provocar-se a alteração do estilo de liderança. Há uma reciprocidade entre líder e subordinados, em que os próprios liderados são influenciados pelo tipo de liderança, sendo que a eficácia do seu trabalho, bem como as relações interpessoais na equipa, dependem do estilo adaptado pelo líder. Assim, o líder influencia os liderados, bem como os liderados influenciam o líder.

Os liderados têm, também, uma postura específica, no modo como lidam com os colegas de trabalho. A relação com os pares acontece numa linha horizontal, de igual para igual, podendo promover o tipo de liderança a que o grupo se submete: colegas de trabalho em que predomine o mau humor, a crítica constante aos colegas e até o boicote ao trabalho, promoverão, com certeza uma chefia diferente da que lidera um bom ambiente laboral.

Nesta fase é importante alguma centração na postura e nas competências de ser liderado, visto que nas relações profissionais e na entrada no mercado de trabalho, raramente se começa por uma postura de chefia, mas antes por ter de obedecer às directrizes de um superior.

Assim, ao ser liderado deverá ter em atenção alguns aspectos:

- Respeitar a posição hierárquica superior do líder, conforme o organigrama.
- Cumprir as tarefas e funções, de modo responsável, sem se preocupar com as tarefas dos outros.

- Tentar resolver pequenos conflitos que possam surgir, sem recorrer de imediato ao líder. Não esquecer que a disponibilidade do líder pode ser pouca para ter ainda que se preocupar com pequenos assuntos pessoais.
- Ter uma ideia daquilo que os colegas e o líder pensam de si. Esta ideia deve ser o mais realista possível.
- Participar activamente no trabalho de equipa, ser prestável e procurar ser criativo.
- Reformular uma intenção ou sugestão, se não tiver aceitação pela maioria das pessoas.
- Ser objectivo e claro no que quer dizer. O líder tem de dar atenção a si e aos outros. Não lhe roube muito tempo, não exija constantemente a atenção dele.
- Ser receptivo à mudança. Se o líder considerar que é importante modificar alguns aspectos para melhorar o ambiente, é importante que encontre flexibilidade.
- Questionar, sempre que tiver dúvidas que não consiga resolver por si próprio.
- Ser assertivo e nunca agressivo, quer com os seus colegas, quer com o líder. Pode-se sempre manifestar uma opinião sem ofender os outros.
- Estar disponível para novas aprendizagens. À medida que se vai subindo na carreira, é importante não perder a consciência de que ainda há muito para aprender. Como diria Newton, o que sabemos é uma gota de água no oceano: quanto mais se sabe, mais se sente que ainda há muito para aprender. É imprescindível a existência de motivação para fazer constantes aprendizagens ao longo da vida.
- Aprender com os outros e, com os sucessos e os erros dos outros. Deste modo, para saber o que eles sabem, não têm que se cometer os erros que eles cometeram. “Embora a experiência possa ser importante, ela pode ser o pior dos professores: dá primeiro o exame e só depois a lição. Primeiro comete-se o erro e só depois se aprende com ele” (Almeida, 1996).
- Não desistir perante as adversidades: todos têm que ultrapassar obstáculos e os nossos surgem-nos quase sempre como sendo os maiores. Contudo, o efeito dos obstáculos nas pessoas depende da atitude com que se enfrentam. Há sempre algo novo a retirar da experiência de derrubar uma dificuldade. Aumentam-se o auto-conhecimento e muitas vezes até nos surpreendemos a nós mesmos. É importante retirar benefícios das adversidades, nem que sejam as aprendizagens realizadas.
- Ser pró-activo: é essencial que a pessoa não se acomode às situações, procurando o desenvolvimento profissional que permita melhorar competências. Não ficar à espera que os outros valorizem o trabalho e que o reconheçam. Faz muito sentido que cada pessoa trabalhe com o objectivo de sentir auto-reconhecimento e valor profissional e pessoal.

7. EFICÁCIA DA LIDERANÇA

“Os novos paradigmas da mudança apelam ao *empowerment* dos colaboradores, à confiança entre gestores e seus colaboradores, à compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos membros organizacionais, à tomada de em consideração dos interesses dos diversos *stakeholders* (e.g., clientes, fornecedores, empregados, accionistas) - e não apenas dos desejos dos accionistas.”

(Rego e Cunha, 2003: 327)

A liderança, percebida como um processo dinâmico, vem sofrendo alterações e adaptações contextuais, sendo que será importante trabalhar algumas das principais características que permitem a sua eficácia. Assim, um líder pode ter inúmeras características: ser activo ou passivo, ser assertivo ou agressivo, interessado ou desinvestido, dominador ou negligente, etc.. Seja ele como for, sabe-se com toda a certeza, que as suas características afectam as relações com os liderados e, consequentemente, o desempenho destes nas tarefas.

Já foi referido que existem diversas formas de liderança e, que cada uma comporta diferentes vantagens e desvantagens, sendo que, em todos os casos, a liderança é um processo de interacção, onde existem vários subsistemas envolvidos. Em consequência, como também já foi referido, o tipo de liderança a utilizar varia, não só em função do líder, mas também dos sujeitos liderados e do contexto.

De acordo com Rego e Cunha (2003: 328), o trabalho de um autor desta temática, Jim Collins, “sugere que os líderes que efectivamente alcandoram as suas organizações para patamares de superior desempenho são os que combinam elevada determinação com a humildade - os denominados líderes de nível 5. (...) Às características mencionadas podem acrescentar-se a actuação exemplar, a consistência entre palavras e actos, a lealdade, a confiança, a integridade, o desejo de aprendizagem contínua. (...) Essas qualidades (humildade + determinação) são postas à prova nas situações difíceis. É nestas que se testa o carácter dos homens e das mulheres - e é também nelas que nascem aqueles a quem chamamos líderes.”

Citando mais uma vez a entrevista do jornal Expresso, a Fernando Pinto, o gestor refere que “*o chefe lá em cima e os subordinados para atender ao chefe é uma coisa que já não existe. Quando converso com os trabalhadores aproveito sempre a oportunidade para mostrar como está a empresa, o que estamos a planear, as dificuldades que enfrentamos. E converso também sobre assuntos pessoais, sobre tudo o que é possível, eles são pessoas iguais a nós, com experiências extremamente*

interessantes”. Refere ainda que “os empregados têm que acreditar em nós e temos que mostrar trabalho. Foi isso que fizemos, um trabalho quase de padre, a ensinar o Evangelho. Entretanto, chegamos a uma etapa mais sofisticada, todas as semanas fazíamos seminários com os trabalhadores, falávamos do mercado e mostrávamos as dificuldades. Em paralelo, tive sempre encontros com os empregados, o que era uma novidade, o que era uma novidade, porque nunca um gestor se tinha aproximado para conversar directamente com eles. Isso passou a ser uma cultura dentro da empresa. Assim, em breve está prevista também a apresentação dos resultados por sectores, durante vários dias e onde qualquer um tem o direito de fazer as perguntas que quiser”

Existem, então, alguns aspectos que devemos considerar, no que diz respeito ao comportamento de liderança eficaz. Estarão aqui algumas dicas para reflectir, ficando ao critério de cada um, utilizá-las e adaptá-las ao contexto e às características idiossincráticas de cada grupo, em situações de liderança. Estas são algumas das características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interacção com o grupo, enquanto coordenador:

- 👉 **Justiça:** é fulcral que o líder seja justo. A falta de equidade dentro de um grupo leva a sentimentos de descontentamento e desconfiança. Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. O importante não é que o líder se considere justo visto que isso é a sua própria perspectiva, mas antes que o grupo percepcione o líder como tal. Para alcançar este tipo de contexto (sempre que as suas acções forem no sentido de premiar ou de punir) deve pensar-se, a priori, no melhor modo de fazer com que os critérios seleccionados sejam considerados equitativos ou justos. Isto torna-se bastante difícil de operacionalizar, visto que somos mais benevolentes e compreensivos a analisar as nossas próprias falhas do que as dos outros. A percepção de justiça é bastante enviesada e para que isto não aconteça, será importante criar indicadores objectivos que justificam os critérios de decisão.
- 👉 **Honestidade:** é outra característica muito importante que consiste no líder ser considerado uma pessoa de palavra, que ao prometer, cumpre. Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas. Para isto, será importante, antes de criar qualquer tipo de expectativa, o líder certificar-se de que a possibilidade de as satisfazer está nas suas mãos.
- 👉 **Modo como lida com as emoções:** o comportamento do líder não deve ser exageradamente racional. Há necessidade de emoções para que o grupo esteja activo e determinado. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os subordinados. Assim, é importante o

empolgamento pessoal do líder, que deve exteriorizar as suas emoções, sobretudo as positivas, sendo que a demonstração de sentimentos negativos deve ser mais ponderada e preparada. Há que expressar emoções de um modo doseado, sem permitir que aconteçam excessos que possam prejudicar a eficácia e o bom ambiente da equipa.

👉 **Assertividade:** a resolução dos conflitos e problemas com os elementos que lidera deve ser feita de modo assertivo. A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do receptor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro. A resolução de conflitos deve fazer uso da área racional do líder. Isto não entra em contradição com o que já foi dito sobre a utilização das emoções. Na resolução dos diferendos internos, aparece como mais adequada a utilização da racionalidade, ao passo que, para unir o grupo, em situação de conflito com o meio exterior a utilização das emoções pelo líder será uma estratégia mais eficaz. Ainda relativamente à assertividade é, então, fundamental demonstrar a opinião de um modo não agressivo. Mesmo que aconteça a situação de um colaborador ser agressivo com o líder, este deverá responder assertivamente, centrado na premissa de que comunicação gera comunicação. Poderão manter-se assim as fronteiras necessárias. É importante não esquecer o poder da comunicação, e que o modo como se comunica gera no receptor, uma resposta consonante com a do emissor. Tanto que, se a mensagem for emitida de um modo agressivo, aumenta-se a probabilidade de que o receptor reaja no mesmo tom do emissor. Já se o tom da mensagem for assertivo, a resposta terá poucas probabilidades de ser agressiva. O líder “deve estar preparado para ser contestado e para lidar com isso de uma forma não emocional. Deve encarar todas as situações de possível conflito interpessoal como um desafio ou problema a resolver, nunca como ameaça ao seu poder ou prestígio” (Almeida, 1996).

👉 Quanto ao feedback, o líder tem funções de **elogiar** e de **repreender**. Há algo importante a (re)salientar, que é dito pela literatura: “um líder nunca repreende senão em privado e não perde uma oportunidade de elogiar merecidamente, em publico” (Almeida, 1996). Na repreensão em público, corre-se sempre o risco da crítica ser interpretada pelo receptor como uma humilhação e isto muito dificilmente será esquecido. Contudo, esta é uma regra que pode ter excepções e que cada líder deve adaptar às circunstâncias do contexto.

👉 É também essencial para a liderança o **auto-conhecimento**. É importante saber-se quais as mais-valias, bem como as limitações. Para isto, pode recorrer-se a estratégias como: auto-reflexão: reflectir acerca das próprias experiências, analisado sucessos e fracassos, bem

como causas e consequências; interacção: interagir com familiares, amigos e colegas no sentido de perceber como estes nos percebem. É um complemento à auto-reflexão, vista por perspectivas que são exteriores a si; disponibilidade para a aprendizagem: estar receptivo a novas aprendizagens reavaliando convicções sem perder de vista os próprios objectivos e prioridades; consistência: a liderança é o assumir o risco de um novo desafio. Perante uma experiência é positivo explorar a capacidade de realizar novas aprendizagens e analisar os próprios sentimentos. Reflectir acerca do que aconteceu e do papel assumido para a resolução do problema.

- 👉 **Motivação**: o líder deve saber motivar os seus colaboradores. Deverá ter, para isso, a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar. Será, então, importante definir aquilo que se pretende fazer, interagir com os colaboradores no sentido de construir um projecto com que o grupo se identifique, incentivando-os a trabalhar nessa direcção.
- 👉 **Confiança**: a confiança é a base da empatia. Gerar empatia impõe um esforço para ouvir os outros, mostrando um interesse genuíno. Para isso poderá demonstrar-se empatia através da transmissão explícita de reacções às propostas dos colaboradores, da reformulação do discurso da equipa à medida que os elementos vão falando (de modo a certificar-se do conteúdo da mensagem emitida), completando as sugestões com ideias próprias e, compreendendo profundamente o ponto de vista dos liderados.
- 👉 Transformar os desejos em **acções concretas e definidas**: a acção é precedida de uma intenção. O líder deverá definir claramente aquilo que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização. Deverão antecipar-se dificuldades e criar-se projectos realistas que possam ser concretizados. Para isto poderá definir-se uma linha orientadora que clarifique o rumo a seguir, partilhando um pouco o pensamento estratégico.
- 👉 **Partilhar os méritos**: mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante repartir os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projectos futuros. Se as coisas correm bem, partilham-se os méritos. Contudo, se algo corre mal será importante que, como líder chama a si mesmo as responsabilidades. Em crise não há liderança partilhada. Mais uma vez, esta não é uma regra sem excepção e pode haver situações em que se sinta a necessidade de a flexibilizar.

Existem também alguns **desempenhos que são ineficazes na liderança**. A estes, será feita apenas uma breve referência, para a sensibilização de que liderar não é um processo fácil e instintivo. Deste modo, um líder ineficaz, para além de não cumprir as premissas que tem vindo a ser trabalhadas, apresenta também:

- ❌ Incapacidade para organizar detalhes: diz-se que o bom líder deve unicamente preocupar-se com as grandes linhas de actuação. Isto não é mais do que uma boa desculpa para não organizar meticolosamente as tarefas.
- ❌ Falta de disposição para fazer o que se pede aos outros para fazerem: por vezes delega-se nos outros as tarefas menos motivadoras. Colocando-se no lugar dos colaboradores, facilmente se percebe o sentimento que isto provocará. A liderança pelo exemplo é essencial para inspirar os colaboradores. Esta postura terá várias vantagens: é útil como método de formação, visto que o colaborador, ao ver o líder realizar algo que será posteriormente da sua responsabilidade, mais facilmente aprenderá; realça a importância das actividades, visto que o líder também as realiza; é um factor de motivação, pois se o líder realiza aquela tarefa, isso não significa que a chefia se quer descartar de a realizar.
- ❌ Expectativas de reconhecimento (pagamento) pelo que se sabe em vez de pelo que se realiza: saber, por si só, não é condição suficiente para realizar. É necessário demonstrar a sabedoria através da prática da realização.
- ❌ Medo da competição: o mundo das organizações é competitivo e, por isso, há que entrar de modo correcto nesta competição, sem tácticas desleais, sem medo de lutar e levar avante os objectivos.
- ❌ Ausência de criatividade: a criatividade pode surpreender os colaboradores com novas soluções para os problemas. Muitas vezes, a não criatividade do líder poderá estar ligada à não-aceitação da criatividade dos colaboradores com receio de que isto abale o ego do líder que rejeitará as ideias que não sejam dele.
- ❌ Síndrome do eu: é muito desmotivante, para uma equipa, ter um líder que constantemente utiliza o “eu” em vez do “nós”. Por vezes o líder utiliza o “eu” para se referir aos sucessos e, o “nós” para os fracassos. O líder deve sempre atender ao facto de estar a trabalhar num colectivo de que faz parte e onde é mais um do “nós”.

- ⊖ Excesso de confiança: o líder deve saber impor fronteiras. Não ser respeitado significa abdicar das fontes de poder e, consequentemente, deixar de ser líder. Há que conseguir criar um bom relacionamento com os devidos distanciamentos entre superior /subordinado.
- ⊖ Deslealdade: um líder deve ser leal ao seu grupo e deve também esperar reciprocidade. Deve pois, evitar arranjar bodes expiatórios, prometer e não cumprir, prejudicar os colaboradores, etc.

Estes são apenas alguns aspectos que se podem salientar acerca da liderança. Combinados com algum bom senso, poderão ajudar a uma liderança eficaz. Contudo, é importante não esquecer os três factores que mais influenciam o processo de liderança: líder, subordinado e contexto. É importante relembrar de que estes três factores não existem isolados, pois estão imersos num dinamismo interactivo.

Resta, por fim, desejar boas lideranças e, que em situação de liderado, saiba ser o subordinado que gostaria de ter, e que em situação de líder, saiba ser o líder que gostava de ter quando foi liderado.

Bibliografia:

Almeida, F. N: (1996). *O Gestor: a arte de liderar*. Lisboa: Edt. Presença.

Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores - Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.

Dreyfus, Catherine (1980). *Psicoterapia de grupo*. Lisboa: Verbo.

Estanqueiro, António (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Edt. Presença.

Fachada, Odete (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda.

Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se*. In Psychologica, 23, 7-36.

Lourenço, P.R.(2000). *Liderança e eficácia: uma relação revisitada*. In Psychologica, 23, 119-130.

Masonneuve, Jean (1967). *A dinâmica dos grupos*. Lisboa: Livros do Brasil.

Pracana, Clara (2001). *O líder sedutor*. Lisboa: Climepsi Editores.

Rego, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro

Saint-Exupéry, A (1940) *O Príncipezinho*. Lisboa: Edt. Aster.

ANEXOS